

Повышение результативности сделки М&А посредством работы с корпоративной культурой приобретаемой организации

Выполнил: слушатель Трушлякова Екатерина Николаевна

Научный руководитель: Корпачева Любовь Григорьевна

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

2022 и 2023 – рекордное количество
М&А сделок в РФ

На рынок массово вышли активы
иностраннных собственников

Сделки с непрофильными активами

70%-90% М&А сделок неэффективны

25% сделок неэффективны по причине
отсутствия интеграций корпоративных
культур

ПРЕДМЕТ И ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предмет исследования – ТК
«Невский Центр» (ООО
«Стокманн»

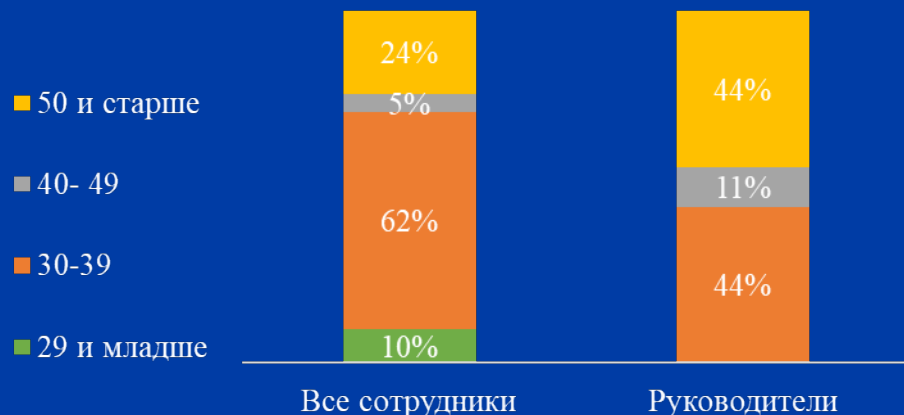
Компания-цель сделки

Объект исследования –
корпоративная культура как
источник повышения
эффективность сделок M&A

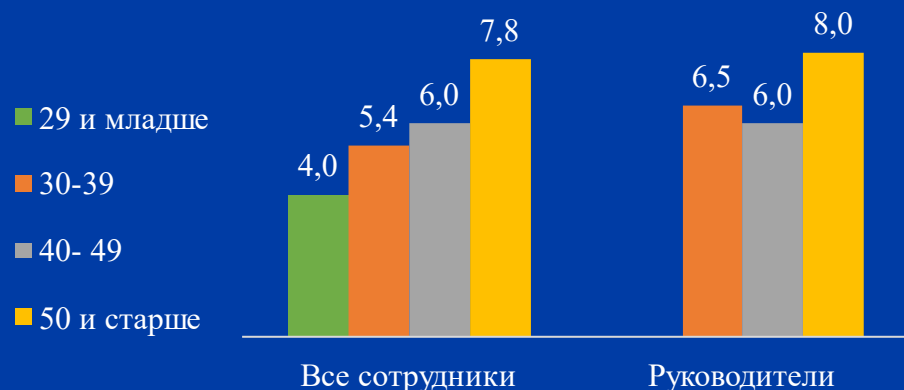


ОПИСАНИЕ УЧАСТНИКОВ СДЕЛКИ И ЕЕ ЦЕЛЕЙ

Возрастная структура сотрудников компании-цели

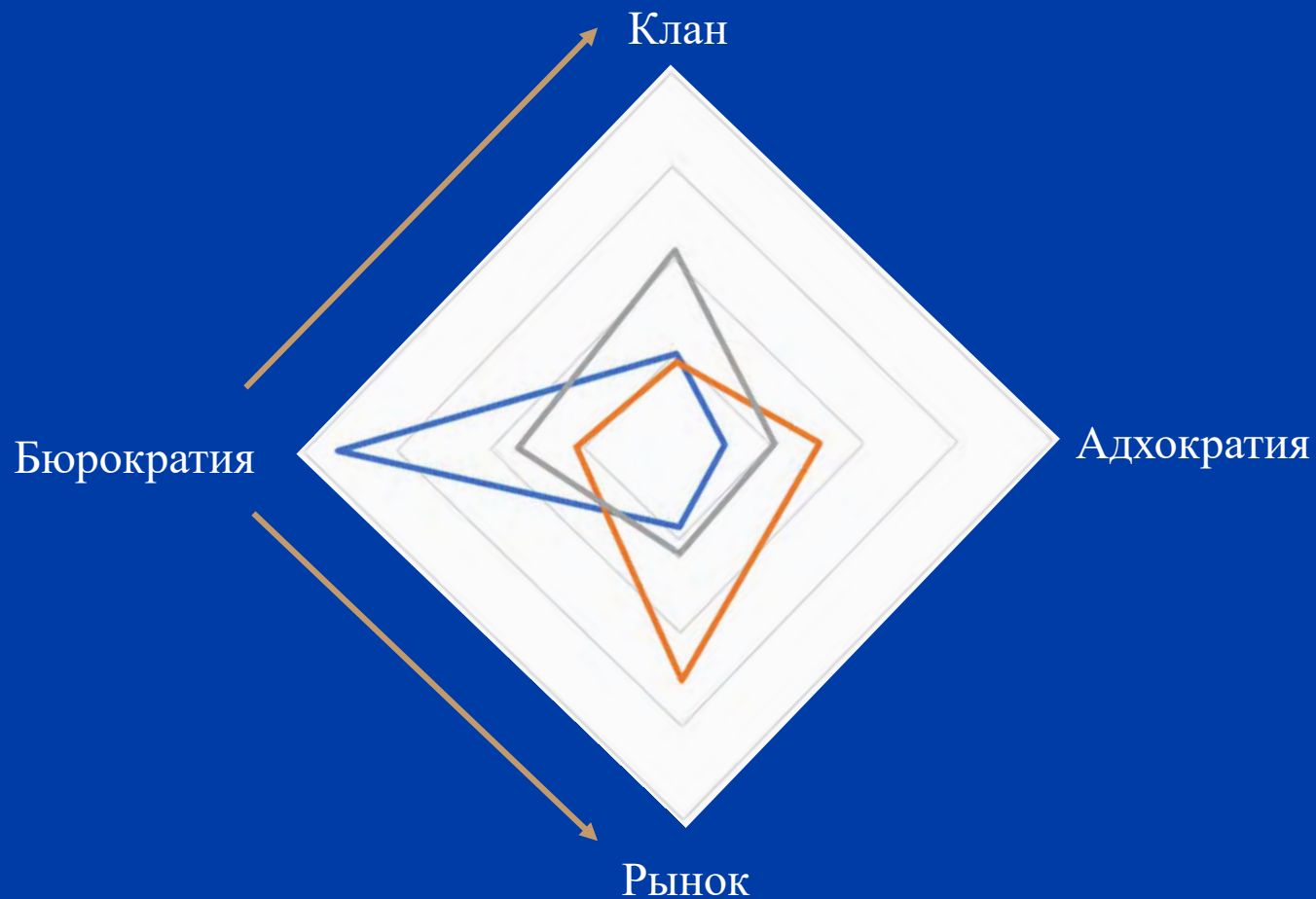


Средний стаж работы в компании в зависимости от возраста и позиции у сотрудников компании-цели



- ТК «Невский Центр» - торговый комплекс в историческом центре Санкт-Петербурга, который был приобретен Группой PPF в январе 2019 года
- Предыдущий собственник ТК - финской группа «Стокманн», которая длительное время искала покупателя на данный объект
- Представители финской компании практически не занимались операционной деятельностью
- PPF Real Estate Russia – часть международной инвестиционной Группы PPF
- Цель покупки актива – получение дохода в течение срока владения с учетом оптимизации работы компании-цели, а также увеличение его стоимости при продаже объекта в дальнейшем

ОЦЕНКА СОТРУДНИКАМИ ТИПОВ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР ДО И ПОСЛЕ СДЕЛКИ



- Оценка культуры компании-цели ее сотрудниками
- Оценка новой культуры компании-покупателя сотрудниками компании-цели
- Оценка сотрудниками компании-покупателя своей компании

!

Для
реализации
плана действий
требовалось **сменить**
фокус корпоративной культуры
компании-цели!

ПРИЧИНЫ НЕЭФФЕКТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСОВ В М&А СДЕЛКАХ

1

Единственный фокус для поиска
цели – финансовая
привлекательность

2

В сделку вовлечен узкий круг
сотрудников

3

План интеграции начинает
вырабатываться только после
сделки

4

Принцип завоевателя

5

Унификация процессов

6

Ликвидируются элементы
корпоративной культуры, которые
были конкурентным фактором

7

Недооценка важности изменений
в культуре для сотрудников

8

Недоверие между
сотрудниками компаний

9

Столкновение культур регионов
(национальных культур)

10

«Научный подход»

ЗНАЧИМОСТЬ ВЛИЯНИЯ ПРОБЛЕМ ИНТЕГРАЦИИ КУЛЬТУР В СДЕЛКЕ С ТК «НЕВСКИЙ ЦЕНТР»



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ЭФФЕКТ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

- Определение мнения об интеграции в дальнейшем
- Анализ публичных выступлений сотрудников

Учесть стоимость планируемых решений в предварительном расчете стоимости покупки

DUE DILIGENCE И СДЕЛКА

- Встречи с менеджментом по вопросам сделки

Учесть затраты на интеграцию культур, подбор персонала в бюджете на следующие периоды

ПОСЛЕ СДЕЛКИ

- Назначение координатора интеграции
- Анкетирование ключевых сотрудников
- Работа над совместными проектами после сделки
- Совместное корпоративное мероприятие
- Страт. сессии и мероприятия по обмену опытом
- Разработка плана интеграции

Эффект рассчитан как **затраты** на подбор и адаптацию персонала, если не происходит увольнение ключевых сотрудников

Эффект рассчитывается как **разница между планами покупателя и планами продавца** по развитию объекта

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ (1)

1

Оценить работу менеджмента
компании-цели с точки зрения
реализации плана улучшений и плана
интеграции

2

Донести основные цели интеграции
до менеджмента компании-цели для
прозрачности будущих действий

3

Выделить сходства и различия в
корпоративных культурах компаний,
которые могут помешать или помочь
планируемым изменениям

4

Получить мнение руководителей
компании-цели относительно
элементов корпоративной культуры,
важных для реализации плана
улучшений

5

Внедрить измеримые показатели для
интеграции корпоративных культур

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ (2)

6

Определить сотрудников, которые будут отвечать за внедрение изменений в вопросе интеграции корпоративных культур

7

Выделить в корпоративной культуре компании-цели элементы, которые могут быть полезны для внедрения в компании-покупателе

8

Выделить приоритеты с точки зрения внедряемых изменений

9

Поддержка изменений в корпоративной культуре всеми, включая менеджмент, с закреплением KPI у руководителей и проведением мониторинга внедрения у сотрудников

ОЦЕНКА ИЗМЕНЕНИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ (РУБ.)

Затраты на объединяющие мероприятия и обмен опытом (руб.)

Стратегическая сессия	1 030 000
Командировки на другие объекты компании-покупателя	974 700
Совместное обучение	441 000
Командировки сотрудников компании-цели в ТК	2 640 000
Итого затраты	5 085 700

Расчет затрат на подбор и адаптацию (руб.)

Руководители (количество)	9
Средняя з/п сотрудника	150 000
Расход в месяц	1 350 000
Ставка агентства (месяц)	2
Затраты на подбор	2 700 000
Адаптация на 1 сотрудники	200 000
Адаптация для всех	1 800 000
Итого затраты	4 500 000

Расчет эффекта от внедрения изменений, предложенных компанией-покупателем с учетом планов внедрения компании-цели (руб.)

Периоды	1 год	2 год	3 год
Доход: получение дополнительного дохода от арендаторов план компании-покупателя	150 000 000	150 000 000	150 000 000
Доход: изменения, которые были готовы проводить сотрудники компании-цели	0	-75 000 000	-75 000 000
Чистый дополнительный доход от аренды	150 000 000	75 000 000	75 000 000
Оптимизация затрат на маркетинг (экономия)	0	10 000 000	10 000 000
Дополнительных доход от маркетинга	2 500 000	3 000 000	3 000 000
Оптимизация затрат на эксплуатацию	5 000 000	7 000 000	7 000 000
Итого недополученный доход при работе текущей команды	157 500 000	95 000 000	95 000 000

РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ (РУБ.)

Периоды (Годы)	Год сделки	1	2	3
Недополученный доход при работе текущей команды	0	157 500 000	95 000 000	95 000 000
Расходы на подбор и адаптацию	4 500 000			
Затраты на объединяющие мероприятия	-5 085 700	-5 085 700	-5 085 700	-5 085 700
Чистый денежный поток	-585 700	152 414 300	89 914 300	89 914 300
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,893	0,797	0,712
Дисконтированный денежный поток (DCF)	-585 700	136 084 196	71 679 129	63 999 223
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-585 700	135 498 496	207 177 626	271 176 849
Ставка дисконтирования	12%			
NPV	271 176 849			



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

